

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN LƯƠNG VIỆT

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ
THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CƠ QUAN
BẢO HIỂM XÃ HỘI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Võ Xuân Tiến

Phản biện 1: TS Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: TS. Phùng Tấn Việt

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 09 tháng 03 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng;
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong công cuộc đổi mới ở nước ta hiện nay, con người đóng vai trò vô cùng quan trọng quyết định sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế. Chính vì vậy, các nhà quản lý, lãnh đạo đều đặt mỗi quan tâm về con người lên hàng đầu trong chiến lược xây dựng và phát triển tổ chức. Một câu hỏi được đặt ra là làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả là một vấn đề khó khăn và đầy thử thách đối với mọi tổ chức trong giai đoạn hiện nay

Nhân tố then chốt liên quan đến thành công trong dài hạn của mọi tổ chức là khả năng đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Trong đó, công tác đánh giá thành tích nhân viên là một trong những công cụ hữu hiệu nhất mà một tổ chức sử dụng để duy trì, thúc đẩy hiệu suất làm việc và thực hiện quá trình nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên so với thực tế yêu cầu công việc, công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng còn mang tính hình thức và cảm tính.

Xuất phát từ thực tế trên, tác giả đã chọn đề tài: "Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng" làm luận văn nghiên cứu của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận liên quan đến việc đánh giá thành tích nhân viên trong các tổ chức, đơn vị.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng trong thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề lý luận thực tiễn về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP ĐN.

- Phạm vi nghiên cứu

+ Về mặt nội dung: nghiên cứu những vấn đề cơ bản trong việc đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng.

+ Về mặt không gian: Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng.

+ Về mặt thời gian: các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nói trên luận văn tập trung nghiên cứu bằng những phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp chuẩn tắc;
- Phương pháp điều tra, khảo sát, chuyên gia;
- Phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh, khái quát hóa;
- Các phương pháp khác.

5. Bộ cục của đề tài

Ngoài phần mục lục, danh mục các chữ viết tắt, danh mục các bảng biểu, danh mục hình vẽ, mở đầu, tổng quan tài liệu, kết luận nội dung nghiên cứu được trình bày thành 3 phần như sau:

Chương 1: Những vấn đề cơ sở lý luận về công tác đánh giá thành tích nhân viên trong các tổ chức, đơn vị

Chương 2: Thực trạng về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng trong thời gian tới.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

1.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Khái niệm

Nhân viên là người có trình độ chuyên môn, là người làm việc trong một cơ quan, tổ chức.

Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ sự hoàn thành công việc của nhân viên theo những mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó. Đây cũng chính là đánh giá kết quả công việc của một nhân viên.

1.1.2. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên

- Đối với nhà quản lý: Giúp nhà quản lý có được một bức tranh rõ nét, hoàn chỉnh, khách quan về nhân viên cấp dưới của mình. Đồng thời giúp truyền dẫn những mục tiêu kế hoạch của tổ chức đến các phòng, các nhân viên, cung cấp những thông tin cơ bản cho nhà quản lý khi ra các quyết định về hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- Đối với nhân viên: Giúp nhân viên đánh giá, giám sát các quyết định lên lương, nâng bậc, khen thưởng, kỷ luật, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ quản lý ...được khách quan và công minh.

Vì vậy, hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên có ý nghĩa quan trọng trong việc quản lý con người, tạo động lực nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên và hoàn thành tốt mọi mục tiêu mà tổ chức đặt ra.

1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

- Xác định mục tiêu đánh giá là bước khởi đầu của quá trình đánh giá và trả lời câu hỏi: đánh giá thành tích nhân viên là để làm gì.

- Việc đánh giá thành tích có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau của công tác quản trị nguồn nhân lực như: xét tuyển chính thức; xếp loại CBVC kỳ hằng năm; đánh giá tiềm năng phát triển; quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ; chế độ trả lương tăng thêm, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, ...

- Việc xác định mục tiêu đánh giá cụ thể, rõ ràng sẽ giúp đơn vị đánh giá đúng đối tượng, đúng kết quả hoàn thành công việc mà mỗi nhân viên mang lại và tránh lãng phí cho tổ chức.

1.2.2. Tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá thành tích là các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành công việc cả về mặt số lượng và chất lượng. Đó là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của nhân viên, là mục tiêu công việc của nhân viên.

- Việc xác định tiêu chí đánh giá thành tích thể hiện nhiệm vụ của nhân viên cũng như kỳ vọng của nhà quản lý đối với nhân viên. Việc đánh giá thường dựa vào các thông tin về phạm vi công việc, bản mô tả công việc, các mục tiêu của tổ chức, thành tích nhân viên ở hiện tại hay quá khứ, những điểm mạnh và điểm yếu, mục tiêu và nguyện vọng công việc của nhân viên.

- Thông qua các tiêu chí đánh giá thành tích mà nhà quản lý có thể đánh giá được một cách đầy đủ và khách quan thành tích công tác thực tế của nhân viên.

Thông thường trong các tổ chức thường sử dụng hai phương pháp sau để xác định tiêu chí đánh giá thành tích:

- Chỉ đạo tập trung: nhà quản lý sẽ đưa ra các tiêu chí dựa trên

bản mô tả công việc và phổ biến cho nhân viên thực hiện nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

- Thảo luận dân chủ: nhân viên và nhà quản lý cùng tham gia bàn bạc, thảo luận để đưa ra các quyết định về tiêu chí đánh giá dựa trên các mục tiêu, kế hoạch thực hiện.

a. Các yêu cầu đối với tiêu chí đánh giá

- Cụ thể và có thể so sánh được, kết quả so sánh phải có tính ổn định và thống nhất cao.

- Đo lường được, mục tiêu công việc phải sát với nội dung công việc, mục tiêu tổ chức.

- Có thể đạt được, phản ánh một cách hợp lý các mức độ yêu cầu trong việc thực hiện công việc

- Phải hợp lý, công khai rộng rãi trong toàn bộ nhân viên và đảm bảo sự nhất trí cao giữa nhân viên và nhà quản lý để thể hiện sự công bằng, dân chủ và minh bạch

- Hạn chế về mặt thời gian thực hiện, nghĩa là có sự quy định rõ ràng thời gian để áp dụng và thời gian hoàn thành các tiêu chí này.

b. Các loại tiêu chí đánh giá

- Đánh giá dựa trên đặc điểm cá nhân.

- Đánh giá dựa trên hành vi.

- Đánh giá dựa trên kết quả đạt được.

- Đánh giá dựa trên năng lực.

Đây là nội dung đánh giá hết sức phức tạp và khó định lượng. Các tiêu chí đánh giá trên luôn có những ưu điểm cũng như những hạn chế nhất định khi sử dụng. Do đó tùy vào từng đặc điểm của tổ chức, nhà quản lý thường vận dụng kết hợp nhiều loại tiêu chí khác nhau để đánh giá nhằm mang lại kết quả đáng tin cậy và đạt hiệu quả cao nhất.

1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá chính là phương thức, cách thức để tiến hành đánh giá thành tích nhân viên. Việc sử dụng phương pháp nào để đánh giá tùy thuộc đối tượng đánh giá là cấp quản lý hay cấp nhân viên, tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá là lương thưởng hay đề bạt, đào tạo hay phát triển nhân viên...

a. Những phương pháp đánh giá cá nhân

Là phương pháp mà các giám sát viên sẽ đánh giá từng nhân viên mà không so sánh rõ ràng hay trực tiếp với những nhân viên khác. Phương pháp này dựa vào đánh giá hành vi của nhân viên nên người quản lý có thể tập trung vào những sự kiện quan trọng vốn tạo nên một công việc hiệu quả.

b. Những phương pháp đánh giá phụ thuộc nhiều người

Là phương pháp mà các giám sát viên phải trực tiếp và có chủ ý so sánh hiệu quả công việc của nhân viên này với hiệu quả công việc của nhân viên khác. Việc đánh giá hiệu quả công việc của một nhân viên là đạt hay không đạt phải được so sánh với hiệu quả công việc của những nhân viên khác.

c. Phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO)

Các giám sát viên hay nhà quản lý chuyển trọng tâm của đánh giá thành tích nhân viên từ những đặc tính cá nhân qua đánh giá kết quả hoàn thành công việc cụ thể. Đồng thời vai trò của các giám sát viên hay nhà quản lý chuyển từ người đánh giá trực tiếp sang vai trò cố vấn, tư vấn.

1.2.4. Thời điểm đánh giá

Khi tiến hành một quá trình đánh giá thành tích nhân viên, một nhiệm vụ vô cùng quan trọng đặt ra là việc xác định thời điểm đánh giá khi nào thì hoàn tất. Đó là việc xem xét, so sánh kết quả thực

hiện công việc với yêu cầu đặt ra trong một khoảng thời gian nhất định.

Chúng ta phải tiến hành xác định thời điểm đánh giá vì nếu xác định thời điểm đánh giá không đúng sẽ không đánh giá đúng kết quả làm việc của nhân viên.

Tùy thuộc vào mục tiêu, phương pháp đánh giá mà thời điểm tiến hành đánh giá sẽ khác nhau: có thể theo tháng, quý, 6 tháng hay định kỳ hằng năm. Nếu việc đánh giá quá dài thì nhà quản lý ít có cơ hội điều chỉnh và giảm đi ý nghĩa của công tác đánh giá.

1.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá

Trong các tổ chức, đơn vị nhà nước có nhiều đối tượng cùng tham gia vào quá trình đánh giá thành tích nhân viên. Bao gồm những đối tượng sau: nhân viên tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, khách hàng đánh giá. Mỗi đối tượng đánh giá đều có những ưu điểm, nhược điểm khác nhau và có ảnh hưởng nhất định đến chất lượng đánh giá thành tích của nhân viên. Do vậy tùy vào tình hình đặc điểm của từng tổ chức sẽ có những đối tượng đánh giá khác nhau phù hợp mục tiêu của tổ chức.

1.2.6. Kết quả đánh giá

Đây là khâu rất quan trọng trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại bất kỳ tổ chức nào. Việc đánh giá thành tích mang lại những kết quả thế nào đối với nhân viên tại tổ chức, cụ thể như sau:

- Xác định mức độ ảnh hưởng của công tác đánh giá thành tích đến thái độ làm việc của từng nhân viên.
- Mọi quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức như thế nào.
- Mức độ hưng phấn trong làm việc, bầu không khí ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

Tùy vào những mục tiêu đánh giá khác nhau mà kết quả đánh

giá sẽ được phổ biến theo từng mức độ khác nhau. Mục tiêu có thể nhằm tăng cường năng lực quản lý, đánh giá tiềm năng phát triển, hoạch định tài nguyên nguồn nhân lực, chế độ đãi ngộ hay lương thưởng....

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.3.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài

- *Trình độ dân trí*: ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị nguồn nhân lực mà cụ thể là công tác đánh giá thành tích nhân viên trong tổ chức.

- *Văn hóa – xã hội*: là sự thay đổi thái độ làm việc, chế độ nghỉ ngơi và xu hướng đánh giá thành tích theo mục tiêu phát triển nhân viên ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên.

- *Các quy định có tính ràng buộc của Nhà nước*: là những bộ Luật Lao động, Luật BHXH, Luật Viên chức và các quy định dưới luật có ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên.

1.3.2. Các yếu tố môi trường bên trong

- Các cơ quan đoàn thể và tổ chức công đoàn. Trong các tổ chức đơn vị Nhà nước, các đoàn thể như: đảng, thanh niên, phụ nữ, cựu chiến binh, hội, tổ chức công đoàn ... thường gây áp lực quan trọng trong việc bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của đoàn viên.

- Cơ cấu tổ chức của đơn vị như trong một tổ chức có nhiều cấp quản lý và nhiều nhân viên thì việc đánh giá và áp dụng chúng khó chính xác và hay bị nhiễu hơn tổ chức với cơ cấu đơn giản hơn.

- Ngoài ra các yếu tố như đặc thù công việc ở mỗi bộ phận khác nhau, mức độ phức tạp của công việc, khả năng hoàn thành công việc dài hay ngắn cũng ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích của nhân viên.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CƠ QUAN BHXH TP ĐÀ NẴNG

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN BHXH TP ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Quá trình hình thành cơ quan BHXH TP Đà Nẵng

b. Chức năng, nhiệm vụ của BHXH TP Đà Nẵng

Bảo hiểm xã hội thành phố Đà Nẵng tổ chức thực hiện chế độ, chính sách BHXH, BHYT, BHTN trên địa bàn tỉnh theo chức năng, nhiệm vụ như sau:

- Tổ chức cấp sổ BHXH, thẻ BHYT
- Thu các khoản đóng BHXH, BHYT, BHTN
- Hướng dẫn tiếp nhận hồ sơ, giải quyết các chế độ
- Chi trả các chế độ về BHXH
- Kiểm tra, giải quyết khiếu nại về chế độ, chính sách BHXH
- Các nhiệm vụ khác theo quy định của Nhà nước.

c. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của BHXH TP Đà

Nẵng

Cơ cấu tổ chức của BHXH TP Đà Nẵng được tổ chức theo mô hình quản lý trực tuyến. Giám đốc BHXH TP chỉ đạo toàn bộ hoạt động và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động trước Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam.

2.1.2. Thực trạng đội ngũ nhân viên của BHXH TP Đà Nẵng

- Số lượng nhân viên: Trong những năm qua, đội ngũ nhân viên BHXH TP Đà Nẵng luôn có sự biến động không đồng đều qua các năm, nhất là năm 2011 với tốc độ tăng cao 24.46% so với năm trước.

Bảng 2.1: Tình hình nhân viên BHXH TP Đà Nẵng qua các năm

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
Tổng số nhân viên	Người	176	184	229
-Lượng tăng tuyệt đối	Người	-	8	45
-Tốc độ tăng	(%)	-	4.55	24.46

(Nguồn: Phòng Tổ chức –Hành chính)

- Chất lượng nhân viên được đánh giá qua nhiều tiêu chí khác nhau: tuổi đời, trình độ đào tạo, kiến thức, kỹ năng và tinh thần thái độ của người lao động đối với công việc được giao. Nhìn chung trình độ nhân viên BHXH TP ĐN đồng đều, có chất lượng cao với trên 93% có trình độ đại học, cao đẳng.

2.1.3. Tình hình hoạt động của BHXH TP Đà Nẵng qua các năm

Việc áp dụng nhiều Luật liên quan BHXH đã làm cho khối lượng công việc ngày càng trở nên nặng nề. Tuy nhiên, đội ngũ nhân viên BHXH TP Đà Nẵng ngày càng lớn mạnh đã luôn cố gắng hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ với kết quả tăng cao qua các năm. Cụ thể như sau: số đơn vị tham gia, số thu liên tục tăng cao qua các năm, các loại hình BHXH được mở rộng, công tác chi trả cho đối tượng hưởng chế độ BHXH với tốc độ tăng trung bình từ 22% đến 37%, đến cuối năm 2012 đạt trên 91% số người tham gia BHYT trên địa bàn TP Đà Nẵng.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CƠ QUAN BHXH TP ĐÀ NẴNG

2.2.1. Thực trạng việc xác định mục tiêu đánh giá thành tích

Hiện nay mục tiêu đánh giá thành tích chưa được xác định một cách rõ ràng và đầy đủ. Kết quả đánh giá chưa thực sự công bằng, chưa đáp ứng được yêu cầu và kết quả đánh giá không được coi trọng trong nhân viên. Công tác đánh giá thành tích tại đơn vị chủ yếu phục vụ cho các mục tiêu chủ yếu sau:

a. Đánh giá thành tích để trả lương tăng thêm

Hiện nay thu nhập hằng tháng của nhân viên chia thành hai phần: - Phần thứ nhất là lương cơ bản NĐ 204/NĐ-CP của chính phủ.

- Phần thứ hai là lương tăng thêm từ tiết kiệm biên chế và chi từ bộ máy quản lý. Mối quan hệ giữa kết quả đánh giá thành tích và xếp loại cùng hệ số phụ cấp tăng thêm theo bảng 2.7 như sau:

Bảng 2.7: Quy định xếp loại để trả lương tăng thêm hằng tháng

Kết quả đánh giá thành tích	Xếp loại	HS phụ cấp	Ti lệ(%)
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	A1	1,1	<=20
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	A2	1,0	<=60
Hoàn thành nhiệm vụ	B	0,9	<=20
Không hoàn thành nhiệm vụ	C	0	

(Nguồn: Phòng Tổ chức –Hành chính)

Hằng tháng lãnh đạo sẽ tiến hành họp cơ quan để đánh giá mức độ hoàn thành công việc và gửi tổng hợp kết quả đánh giá về phòng Tổ chức hành chính làm cơ sở xếp loại A,B,C và thu nhập tăng thêm hằng tháng đối với từng CBVC. Công tác đánh giá thành tích chỉ là hình thức, là thủ tục hành chính trong công tác lao động

tiền lương chứ chưa phải là cơ sở xét duyệt để đánh giá thành tích làm việc của từng cá nhân, còn mang nặng tính chủ nghĩa bình quân và chưa công bằng trong mỗi nhân viên.

b. Đánh giá thành tích để quy hoạch, đề bạt cán bộ

Công tác quy hoạch cán bộ hiện nay bị xem nhẹ, chưa có tiêu chí đánh giá thành tích rõ ràng; theo ý kiến chỉ đạo của cấp trên mà không xuất phát từ yêu cầu thực tế công tác tại đơn vị. Công tác điều động, luân chuyển cán bộ thường ít được áp dụng rộng rãi vì thường hay ảnh hưởng, gây xáo trộn trong tổ chức và tâm lý ngại va chạm xảy ra phổ biến.

c. Đánh giá thành tích để tuyển dụng nhân viên

Việc đánh giá thành tích này chỉ mang tính hình thức, không tác động mạnh mẽ đến suy nghĩ tích cực của nhân viên vì thực tế hầu như 100% viên chức dự bị hay lao động hợp đồng mới sau thời gian tập sự, thử việc đều được xét tuyển vào biên chế hay ký kết hợp đồng lao động chính thức với thời hạn dài hơn.

Để đánh giá khách quan, tác giả đã thực hiện điều tra 80 mẫu (trong tổng số 229 nhân viên, chiếm tỷ lệ 34,94%) trên toàn thành phố để xác định mục tiêu đánh giá thành tích tại đơn vị. Kết quả thể hiện ở bảng 2.9 như sau:

Bảng 2.9: Kết quả điều tra mức độ ảnh hưởng của yếu tố lương-thưởng

Mức độ ảnh hưởng	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Rất không ảnh hưởng	2	2,5
Không ảnh hưởng	4	5,0
Ảnh hưởng	15	18,7
Rất ảnh hưởng	59	73,8

(Kết quả điều tra tại BHXH TP Đà Nẵng)

Theo bảng kết quả điều tra trên, có 73,8% ý kiến cho rằng yếu

tố lương thưởng rất ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá thành tích nhân viên; 18,7% ý kiến cho rằng có ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá thành tích nhân viên. Kết quả điều tra cho thấy mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng nhằm trả lương – thưởng là chủ yếu, các mục tiêu khác bị xem nhẹ, không tạo thành động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Do vậy trong thời gian tới, BHXH TP ĐN cần nghiên cứu điều chỉnh mục tiêu đánh giá để đáp ứng được các mục tiêu khác nhau trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiện đại.

2.2.2. Thực trạng về tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

a. Xác lập tiêu chí đánh giá thành tích

Việc đánh giá thành tích được thực hiện Quy chế đánh giá viên chức và tập trung vào các tiêu chí sau: kết quả công tác, tinh thần kỷ luật, sự phối hợp trong công tác, tinh thần thái độ phục vụ nhân dân.

Các tiêu chí nêu trên rất chung, hầu như mang tính định tính và thiếu tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng được đánh giá. Riêng tiêu chí đánh giá kết quả công tác mang tính định lượng nhưng cũng rất chung và thiếu mức độ cụ thể trong quá trình đánh giá thành tích nhân viên. Do đó, để áp dụng những tiêu chí đánh giá được chính xác và rõ ràng yêu cầu phải cụ thể hóa và đo lường được cho phù hợp với tình hình đặc điểm công việc từng bộ phận khác nhau trong tổ chức.

b. Việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chí đánh giá

Các tiêu chí đánh giá thành tích hiện nay tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng chưa thực sự đáp ứng được các yêu cầu của công tác đánh giá thành tích nhân viên. Cụ thể như sau:

- Cấp trên trực tiếp thường phân công nhiệm vụ đối với từng nhân viên theo cảm tính, nhìn nhận theo trình độ ban đầu, không

định lượng công việc cũng như chất lượng xử lý công việc và thời gian hoàn thành.

- Lãnh đạo không có tiêu chuẩn đánh giá thành tích cụ thể để kiểm tra việc thực hiện công việc của nhân viên và giám sát kết quả thực hiện sau kiểm tra. Kết quả đánh giá của lãnh đạo chưa thật sự đi sâu đi sát, chưa có hệ thống đánh giá cụ thể với những tiêu chí đánh giá rõ ràng hơn.

- Kết quả đánh giá thành tích của lãnh đạo chưa đánh giá đúng và đầy đủ kết quả hoàn thành công việc của nhân viên dưới quyền. Điều này thể hiện ở kết quả điều tra ở bảng số liệu 2.11 sau:

Bảng 2.11: Kết quả điều tra hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích

Mức độ đánh giá	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Quá chi tiết	1	1,3
Quá sơ sài	65	81,3
Không phản ánh đúng công việc	11	13,8
Các tiêu chí đòi hỏi quá cao	3	3,6

(Kết quả điều tra tại BHH TP Đà Nẵng)

Theo bảng kết quả điều tra trên, có 81,3% ý kiến cho rằng tiêu chí đánh giá thành tích là quá sơ sài; 13,8% nhân viên cho rằng tiêu chí đánh giá thành tích không phản ánh đúng yêu cầu công việc. Điều này cho ta thấy, các tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên hiện nay chưa đáp ứng được mục tiêu đánh giá cụ thể và không phản ánh đúng nội dung yêu cầu của công việc đánh giá.

c. Loại tiêu chí đánh giá

- Các tiêu chí đánh giá thành tích CBVC chỉ tập trung vào các tiêu chuẩn về tinh thần kỷ luật, tinh thần phối hợp trong công tác, kết quả công tác nói chung mà chưa đánh giá toàn diện về nhân viên.

- Các tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan hầu

như không thay đổi qua các năm và theo những quy định có sẵn trước đây. Do vậy việc đánh giá thành tích nhân viên ít có sự chuyển biến về chất, việc đánh giá theo nguyên tắc rập khuôn và các tiêu chí đánh giá thể hiện chưa rõ ràng, cụ thể.

2.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay công tác đánh giá thành tích của cơ quan chủ yếu tập trung vào bổ nhiệm cán bộ quản lý, xếp loại CBVC định kỳ và trả lương tăng thêm cho nhân viên với 3 phương pháp sau:

a. Phương pháp bình bầu tại đơn vị

Bổ phiếu tín nhiệm để bầu chọn đối với chức danh cán bộ quản lý và bỏ phiếu bình bầu, xếp loại A,B,C hằng tháng làm cơ sở trả lương tăng thêm cho CBVC. Hạn chế của phương pháp này: nhân viên không xác định được mức độ hoàn thành công việc trong thời gian ngắn, việc áp dụng tỷ lệ bắt buộc làm giảm đi mục đích cho dù họ có phần đầu thế nào cũng không được ghi nhận.

b. Phương pháp thang điểm đánh giá

Để mô tả mức độ hoàn thành nhiệm vụ của CBVC. Các tiêu chí đánh giá đưa ra còn chung, không cụ thể như: thế nào là không mắc sai sót trong công việc, không giải quyết việc riêng trong giờ làm việc, ... Kết quả không phát huy được ưu điểm của phương pháp này.

c. Phương pháp báo cáo

- Nhằm mục tiêu đánh giá thành tích để đánh giá, xếp loại CBVC hằng năm và nhằm mục tiêu đánh giá để đánh giá thành tích cao hơn như chiến sĩ thi đua cấp cơ sở, giấy khen của UBND, hay bằng khen của Tổng Giám đốc BHXH VN.

2.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

- Đối với công tác đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc quy

hoạch, đề bạt, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển cán bộ được tiến hành định kỳ vào cuối mỗi năm và thực hiện 1 lần trong năm. Tuy nhiên thời gian giữa 2 lần đánh giá là khá dài làm nên việc đánh giá không đem lại hiệu quả cao.

- Đối với công tác đánh giá thành tích để trả lương tăng thêm thì việc đánh giá đã không đánh giá chính xác được mức độ hoàn thành công việc theo tháng của từng nhân viên.

2.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP ĐN bao gồm: Bản thân nhân viên tự đánh giá, tập thể đánh giá và lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Tuy nhiên người thực hiện công tác đánh giá chưa được phổ biến cũng như hướng dẫn về nghiệp vụ đánh giá và thường đánh giá theo cảm tính cá nhân, chủ nghĩa bình quân và không mang lại hiệu quả cao như ý muốn.

2.2.6. Thực trạng về kết quả đánh giá thành tích nhân viên

Cơ quan chưa tổ chức thảo luận định kỳ về kết quả đánh giá giữa lãnh đạo và CBVC trong thời gian qua. Lợi ích của việc đánh giá chỉ dừng lại ở việc tăng lương, khen thưởng mà chưa là cơ sở giúp lãnh đạo thiết kế nhu cầu, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên, định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA CÁC HẠN CHẾ

- Hệ thống văn bản quy định về công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa đồng bộ, chưa hoàn thiện và chưa rõ ràng.

- Hệ thống đánh giá với các tiêu chí chung, định tính, không thay đổi và theo khuôn mẫu từ trước.

- Mục tiêu đánh giá chỉ phục vụ cho việc trả lương tăng thêm là chủ yếu, các mục tiêu khác bị xem nhẹ.

- Đối tượng đánh giá còn thiếu; phương pháp đánh giá không

khoa học; kết quả đánh giá còn nhiều thiếu sót.

- Công tác lưu trữ thông tin đánh giá còn thực hiện sơ sài. Kết quả đánh giá kỳ trước chưa làm cơ sở tiền đề cho kỳ tiếp theo.

- Công tác đánh giá thành tích mang tính hình thức, không khuyến khích nhân viên cải thiện thành tích.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CƠ QUAN BẢO HIỂM XÃ HỘI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của BHXH TP Đà Nẵng giai đoạn 2011-2020

Tốc độ tăng nguồn nhân lực hằng năm từ 7% đến 9% với số lượng khoảng 350 người, đến giai đoạn cuối (2016-2020) tỷ lệ tăng từ 4% - 6% với số lượng 450 người. Phát triển nguồn nhân lực luôn gắn liền với đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn nghiệp vụ.

Tập trung phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành. Phát triển nguồn nhân lực phải đảm bảo phát huy tối đa hiệu quả của toàn hệ thống, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững, phù hợp với điều kiện phát triển của địa phương.

Việc phát triển, đào tạo nguồn nhân lực gắn liền với bố trí, sử dụng nhằm phát huy đầy đủ năng lực, phẩm chất của cán bộ, viên chức trong thời gian tới. Thực hiện quản lý cán bộ, viên chức và trả lương theo từng vị trí làm việc của nhân viên.

Chính sách cải cách mạnh mẽ thủ tục hành chính công, đơn giản quy trình, tiến tới giải quyết chế độ BHXH theo nguyên tắc 1 cửa liên thông từ thành phố xuống quận huyện. Ứng dụng mạnh mẽ

công nghệ thông tin trong quản lý chất lượng dịch vụ hành chính.

3.1.2. Các quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp

Trong quá trình đánh giá thành tích để đảm bảo tính chính xác người đánh giá cần chú ý một số nguyên tắc sau:

- Xuất phát từ mục tiêu từng bộ phận, nhiệm vụ của ngành.
- Phải đánh giá ở nhiều phương diện của công việc.
- Nhằm nâng cao hiệu quả công việc của đội ngũ viên chức.
- Đánh giá thành tích giúp nhân viên hiểu nhau hơn.
- Kết quả hoàn thành làm thước đo đánh giá công việc.
- Phát triển nguồn nhân lực có trình độ là khâu đột phá trong việc

hoàn thành nhiệm vụ của ngành trong thời gian tới.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.2.1. Hoàn thiện xác định mục tiêu đánh giá

Để những giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên đạt hiệu quả cao, lãnh đạo đơn vị cần nhận định đúng tầm quan trọng trong việc xác định mục tiêu đánh giá. Việc xác định mục tiêu đánh giá thành tích phải gắn liền với chiến lược phát triển chung của ngành, gắn liền với khả năng hoàn thành mục tiêu của BHXH Việt Nam giao, phải được xác định một cách cụ thể, rõ ràng đến từng bộ phận, cá nhân trong cơ quan. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số mục tiêu đánh giá cần được quan tâm nhiều hơn nữa trong thời gian tới, cụ thể như sau:

- Giúp lãnh đạo bố trí, sắp xếp công việc tốt hơn.
- Trả lương, khen thưởng trên những đóng góp của nhân viên.
- Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên.
- Đánh giá năng lực và khả năng của nhân viên để quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm.

Các mục tiêu đánh giá thành tích trên cần được thảo luận cụ thể và đi đến thống nhất cao trong toàn bộ nhân viên.

3.2.2. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá

Trên cơ sở xác định mục tiêu đánh giá, BHXH TP ĐN cần xây dựng tiêu chí đánh giá mới trên các cơ sở:

- Xác định mục tiêu hoạt động của cơ quan theo mục tiêu, nhiệm vụ của ngành.

- Xây dựng hệ thống công việc làm cơ sở xây dựng bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí làm việc, bản tiêu chuẩn chức danh viên chức, hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Tiến hành thu thập và xử lý thông tin liên quan đến thực hiện công việc, phương tiện hỗ trợ để thực hiện công việc, ...

- Xây dựng bản mô tả công việc và phân tích công việc chuyên sâu đối với từng công việc. Xác định bản tiêu chuẩn chức danh viên chức cho mỗi vị trí công tác, phòng chức năng.

- Việc xây dựng chức danh viên chức nhằm làm căn cứ xác định mức độ hoàn thành đối với từng vị trí công việc; quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; mục tiêu phấn đấu trong nhân viên.

Đối với các mục tiêu đã được xác định, tác giả đề xuất đi sâu xây dựng nhóm tiêu chí đánh giá về kết quả thực hiện công tác chuyên môn. Nội dung của tiêu chí đánh giá chất lượng phải xem xét kết hợp với tiêu chí đánh giá khối lượng công việc khi chấm điểm cho các chỉ tiêu này.

Các tiêu chí đánh giá trên phải được lượng hóa cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thách thức và có hạn định thời gian để thực hiện cho từng vị trí làm việc trong cơ quan.

3.2.3. Hoàn thiện phương pháp đánh giá

Tác giả đề xuất sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá

phù hợp để có thể phát huy được hiệu quả của công tác đánh giá đó là: việc áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Xây dựng mục tiêu kết quả thực hiện công việc từ BHXH TP đến từng phòng chức năng. Tiếp đến các phòng chức năng sẽ tự xây dựng kế hoạch công việc cụ thể để đạt được mục tiêu được giao. Sau đó phân bổ mục tiêu và kế hoạch cụ thể cho từng nhân viên mình với sự tham gia tích cực và có trách nhiệm của lãnh đạo và các bộ phận.

Thực hiện việc chấm điểm các mức độ thực hiện mục tiêu kết quả công việc trên 2 khía cạnh chất lượng và số lượng. Đồng thời xây dựng bảng hướng dẫn chấm điểm cụ thể, có kết hợp với trọng số của một số chỉ tiêu quan trọng của các tiêu chí đánh giá nói trên. Trọng số giữa các tiêu chí đánh giá cần được căn nhắc phù hợp với từng vị trí công việc. Có như vậy mới đạt hiệu quả cao trong việc chấm điểm để đánh giá mức độ thực hiện mục tiêu công việc của nhân viên.

Bảng minh họa trọng số chỉ tiêu chuyên môn của vị trí Trưởng phòng Kiểm tra TP như sau:

Bảng 3.2: Minh họa trọng số chỉ tiêu về chuyên môn

Các tiêu chí đánh giá thành tích	Trọng số (%)
Các đợt kiểm tra theo kế hoạch	10
Thời gian hoàn thành công tác kiểm tra theo kế hoạch	10
Số vụ sai phạm được phát hiện và kiến nghị xử lý	20
Số vụ việc tham mưu cho Giám đốc xử lý thông qua công tác tiếp dân, số vụ khởi kiện các doanh nghiệp nợ đọng BHXH trong năm	20
Các giải pháp, đề xuất tăng cường công tác kiểm tra ĐV	40

Từ bảng minh họa trên cho thấy, việc đề ra được các giải pháp, đề xuất tham mưu cho Giám đốc trong việc tăng cường công tác kiểm tra tại đơn vị rất quan trọng và chiếm trọng số rất cao (40%) trong các chỉ tiêu đánh giá khác đối với vị trí Trưởng phòng Kiểm tra BHXH TP.

3.2.4. Hoàn thiện xác định thời điểm đánh giá

Theo kết quả điều tra về thời điểm đánh giá để trả lương tăng thêm hằng tháng cho nhân viên, số phiếu đề nghị nên tiến hành định kỳ đánh giá theo quý chiếm 67,5% trong tổng số 80 phiếu điều tra, thể hiện ở Bảng 3.3 như sau:

Bảng 3.3: Kết quả điều tra về thời điểm đánh giá thành tích

Thời điểm đánh giá	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Hàng tháng	11	13,8
Hàng quý	54	67,5
6 Tháng	13	16,2
Cuối mỗi năm	2	2,5

(Kết quả điều tra tại BHXH TP Đà Nẵng)

Tác giả đề xuất thời điểm đánh giá thành tích tại BHXH TP thực hiện như sau: Hàng tháng lãnh đạo phòng thực hiện đánh giá, nhận xét không chính thức về nội dung công việc, tiến độ xử lý công việc và đề xuất các giải pháp để giải quyết công việc của từng nhân viên. Đồng thời phản hồi thông tin kịp thời về cách thức thực hiện giữa lãnh đạo và nhân viên để cải thiện thành tích. Thực hiện đánh giá thành tích định kỳ theo quý trên tiêu chí về kết quả hoàn thành công tác chuyên môn và tinh thần thái độ phục vụ khách hàng. Đánh giá tổng hợp cuối mỗi năm là đánh giá tổng hợp các quý. Kết quả đánh giá là kết quả hoàn thành mục tiêu đề ra từ đầu năm, đánh giá toàn diện về năng lực công tác và mức độ cải thiện thành tích qua các

quý trong năm của mỗi nhân viên.

3.2.5. Hoàn thiện xác định đối tượng thực hiện đánh giá

Theo kết quả điều tra tại BHXH TP ĐN về việc xác định đối tượng thực hiện đánh giá: số phiếu lựa chọn tất cả đối tượng đánh giá chiếm 53,8% trong tổng số 80 phiếu đánh giá. Kết quả điều tra thể hiện ở bảng 2.13 như sau:

Bảng 2.13: Kết quả điều tra về đối tượng thực hiện đánh giá

Đối tượng đánh giá	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Đồng nghiệp	11	13,8
Cấp trên	17	21,2
Khách hàng	9	11,2
Tất cả	43	53,8

(Kết quả điều tra tại BHXH TP Đà Nẵng)

Do vậy để đảm bảo khách quan và hiệu quả trong công tác đánh giá, tác giả đề xuất mô hình đánh giá 360 độ trên cơ sở kết hợp của các đối tượng cùng tham gia quá trình đánh giá nhân viên như: đồng nghiệp đánh giá, cấp trên đánh giá và khách hàng đánh giá nhằm đánh giá tổng hợp mọi khía cạnh trong kết quả hoàn thành công tác của nhân viên.

Hiện nay, việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên thông qua hòm thư góp ý, số góp ý từ đối tượng khách hàng là nguồn thông tin rất có giá trị. Đồng thời, tác giả đề xuất lãnh đạo BHXH TP nên tiếp tục duy trì hình thức Phiếu trưng cầu ý kiến định kỳ hằng năm, nội dung đánh giá cần bám sát yêu cầu xử lý công việc của từng CBVC trong ngành và nên được thay đổi để có những ý kiến đóng góp thiết thực từ khách hàng nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng phục vụ khách hàng trong thời gian tới.

3.2.6. Hoàn thiện công tác sử dụng kết quả đánh giá

a. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Hội đồng thi đua-khen thưởng thành phố cần báo cáo kết quả đánh giá thành tích nhân viên trong năm cho toàn thể CBVC. Để nhân viên nhận biết và so sánh kết quả công tác mà mình đã đạt được trong thời gian qua. Bên cạnh đó, Hội đồng thi đua khen thưởng TP tham mưu trong việc xác định nhu cầu, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên.

Thông qua thảo luận, lãnh đạo có thêm thông tin và điều kiện nắm bắt nội dung công việc để giám sát tốt hơn kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Khi thảo luận, trao đổi về kết quả đánh giá, lãnh đạo cần tránh thái độ thành kiến, áp đặt. Kết quả đánh giá sẽ giúp nhân viên nắm bắt được yêu cầu công việc, cải thiện thành tích để hoàn thành công việc được tốt hơn.

b. Hoàn thiện chính sách đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển nhân viên

- Đối với chính sách đề bạt, bổ nhiệm nhân viên: Tác giả đề xuất xây dựng mục tiêu, định hướng nghề nghiệp cho nhân viên, công khai các tiêu chuẩn thăng tiến.

- Đối với những nhân viên đã có kế hoạch phát triển nghề nghiệp, dự nguồn quy hoạch, định kỳ 6 tháng lãnh đạo kiểm tra, thảo luận về tiến trình thực hiện các mục tiêu, những vướng mắc nảy sinh và hướng giải quyết.

- Đối với chính sách đào tạo và phát triển nhân viên : phải xuất phát từ yêu cầu hiện tại và trong tương lai nhằm đáp ứng mục tiêu chung như: nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thái độ phục vụ khách hàng, giáo dục ý thức và trách nhiệm trong công việc,

Việc đào tạo sẽ giúp nhân viên nắm bắt nghiệp vụ chuyên

môn cần thiết, nỗ lực hoàn thiện bản thân để hoàn thành tốt công việc được giao, tạo điều kiện bản thân phát triển nghề nghiệp.

Ưu tiên hỗ trợ đào tạo những nhân viên có thành tích yếu kém trong công tác để họ nỗ lực đáp ứng những yêu cầu nhiệm vụ trong tương lai.

KẾT LUẬN

Qua những phân tích về BHXH TP Đà Nẵng cho thấy công tác đánh giá thành tích nhân viên có ý nghĩa lớn trong việc hoàn thành tốt các mục tiêu, nhiệm vụ mà tổ chức đặt ra. Tuy nhiên việc đánh giá thành tích nhân viên trong cơ quan BHXH TP Đà Nẵng hiện nay chưa được chú trọng, chỉ mang tính hình thức, chưa bao quát hết các mục tiêu của các hoạt động đánh giá. Vì vậy công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng là rất cần thiết và cần phải được quan tâm nhiều hơn nữa trong thời gian tới.

Từ những vấn đề lý luận và thực tiễn về đánh giá thành tích nhân viên: qua phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại cơ quan BHXH TP Đà Nẵng, luận văn đã đưa ra những hạn chế, yếu kém trong công tác đánh giá thành tích nhân viên, đánh giá chung, nguyên nhân những hạn chế để đưa ra những định hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại BHXH TP Đà Nẵng thời gian tới nhằm góp phần tạo động lực khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc, cống hiến sự nghiệp cho sự phát triển của ngành BHXH trong thời gian tới.